



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

CLÁUDIO JOSÉ DIAS PEQUENO

**UM ESTUDO DE CASO PARA REESTRUTURAÇÃO DOS
PROCESSOS DE TRABALHO DA SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE
VEÍCULOS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Brasília
2010

CLÁUDIO JOSÉ DIAS PEQUENO

**UM ESTUDO DE CASO PARA REESTRUTURAÇÃO DOS
PROCESSOS DE TRABALHO DA SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE
VEÍCULOS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Gestão e Administração Pública

Orientador: Prof. Msc. Rogério Rodrigues da Silva

Brasília
2010

CLÁUDIO JOSÉ DIAS PEQUENO

**ESTUDO DE CASO PARA REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS
DE TRABALHO DA SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Gestão e Administração Pública

Orientador: Prof. Msc. Rogério Rodrigues da Silva

Brasília, ____ de _____ de 2010.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

**Dedico este trabalho à minha esposa Sandra Pequeno
e ao meu filho Rafael Pequeno que são a razão da
minha busca pelo crescimento pessoal.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que é o dom maior em minha vida e me dá o sustento que necessito.

Depois ao Chefe da Seção de Manutenção de Veículos o Senhor Gilberto Silveira que desde o início do estudo abriu as portas da Seção e me deu condições para realização deste trabalho;

Aos meus colegas de trabalho pela disponibilidade na concessão das entrevistas que contribuíram na construção dos fluxogramas dos processos de trabalho;

Aos Mestres professores e coordenadores que contribuíram fortemente para o desenvolvimento desta monografia; e

Por fim, ao Superior Tribunal de Justiça que proporcionou que este estudo incrementasse o meu conhecimento pessoal e profissional.

"Líder é aquele que tem infinita necessidade dos outros." -- Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

Este trabalho visou detalhar os principais processos de trabalho da Seção de Manutenção de Veículos – Superior Tribunal de Justiça com intuito de fornecer uma ferramenta necessária para futura reestruturação desses processos. O objetivo geral foi propor uma melhoria das rotinas ali desenvolvidas buscando alcançar um trabalho de eficiência e eficácia na manutenção de veículos oficiais pertencentes ao STJ. Para tal, buscou-se trazer conhecimento dos principais conceitos no tocante à definição de processos, gestão de processos, processos organizacionais, visão de processos, desenho de processos, para o estudo da matéria apresentada. Foram realizadas entrevistas com servidores e colaboradores detalhando as rotinas principais em uma oficina mecânica destinada à manutenção de veículos oficiais, buscando, nas respostas, sugestões quanto à melhor forma de execução das mesmas. De posse das informações necessárias, foram apontados alguns problemas que bloqueiam o avanço de um serviço eficaz e eficiente; e sugeridas algumas colocações quanto ao início de uma reestruturação de processos de trabalho caso a administração encontre conveniência e disponibilidade para efetuarla.

Palavras-chave: Superior Tribunal de Justiça. processo de trabalho. oficina mecânica. qualidade

ABSTRACT

This work aimed to detail the main processes of vehicle maintenance Section – Superior Court of Justice (STJ) to provide necessary tool for a future restructuring of these processes. The overall objective was to propose an improvement of the routines developed there to achieve efficient and effective work in maintaining official vehicles belonging to the STJ. For that attempted to bring knowledge of the main definitions regarding the process definition, management processes, organizational process, vision of processes, design processes, for the study of matter presented. Interviews were held with servers and collaborators detailing the main routines in a mechanical workshop for the maintenance of official vehicles of an organ, seeking answers, suggestions on how to execute them best. With the necessary information, it was pointed out that there are some issues that block the advancement of an effective and efficient service; and suggested some comments about the realisation of restructuring processes just in case Administration find convenience and availability to work on it.

Key words: Superior Tribunal de Justiça. worker process. mechanical workshop. quality

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 - Fluxograma do processo simplificado SEMAN | 32 |
| Ilustração 2 - Fluxograma do processo de trabalho – Manutenção de Veículos | 34 |
| Ilustração 3 - Fluxograma do processo de trabalho – Troca de Óleos Lubrificantes | 37 |
| Ilustração 4 - Fluxograma do processo de trabalho – Materiais Essenciais | 38 |
| Ilustração 5 - Fluxograma do processo de trabalho – Controle e Manutenção de Contratos | 40 |

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E DEFINIÇÕES

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).

ADMINISTRA – Sistema de Administração de Compras, Contratos e Almoxarifado;

AGILIS – Programa de Gestão documental (processo eletrônico administrativo)

AUC – Autorização de Utilização de Contrato

BPM - Business Process Management

CBOK - Common Body of Knowledge

FLUXUS - Sistema de Automação de Processos Administrativos Desenvolvido pela Justiça Federal no Ceará

GST – Gestão de Serviços de Transporte

SEMAN – Seção de Manutenção de Veículos.

SIGA – Sistema Integrado de Gerência de Atendimento

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA | 13 |
| 1.1 PROCESSO | 13 |
| 1.1.1 Gestão por processos | 15 |
| 1.1.2 Processo organizacional | 17 |
| 1.1.3 Categorias de Processos | 19 |
| 1.1.4 Hierarquia de Processos | 19 |
| 1.1.5 Visão de Processos | 20 |
| 1.1.6 Visão Funcional X Processo de Negócio | 22 |
| 1.1.7 Áreas de Conhecimento da Visão de Processos | 24 |
| 1.1.7.1 <i>Gerenciamento de Processos de Negócio</i> | 24 |
| 1.1.7.2 <i>Modelagem de Processos</i> | 25 |
| 1.1.7.3 <i>Análise de Processos</i> | 25 |
| 1.1.7.4 <i>Desenho de Processos</i> | 25 |
| 1.1.7.5 <i>Gerenciamento de Desenvolvimento de Processos</i> | 26 |
| 1.1.7.6 <i>Transformação de Processos</i> | 26 |
| 1.1.7.7 <i>Organização de Gerenciamento de Processos</i> | 27 |
| 1.1.7.8 <i>Gerenciamento de Processos Corporativos</i> | 27 |
| 1.1.7.9 <i>Tecnologia de Gerenciamento de Processos de Negócio</i> | 27 |
| 2 METODOLOGIA APLICADA | 28 |
| 2.1 Pesquisa de Campo e Procedimentos | 28 |
| 2.2 O Cenário da Seção de Manutenção de Veículos | 28 |
| 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 33 |
| CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 48 |
| APÊNDICE A - Formulário para Levantamento das Principais Rotinas Desenvolvidas na SEMAN | 50 |
| APÊNDICE B - Formulário para Diagnóstico da Realização Produtiva na SEMAN | 51 |

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa apresentar um estudo que dê suporte a uma reestruturação dos processos de trabalho da Seção de Manutenção de Veículos do Superior Tribunal de Justiça voltados para a prestação de serviços manutenção de veículos, com o intuito de dinamizar algumas rotinas para melhor proveito dos processos apresentados.

Um dos objetivos do trabalho é apresentar conhecimento básico de processo de trabalho e suas formas de gestão para utilização como ferramenta para administração atual da Seção e as que se interessarem pelo estudo. Visa também identificar o melhor caminho para se obter um serviço de excelência alterando e melhorando as rotinas existentes dentro da oficina.

Além disso, objetiva-se descobrir por meio da análise de procedimento de trabalho a melhor forma para se conduzir a administração de uma oficina, os meios empregados para se alcançar objetivos, e principalmente os processos para se alcançá-los.

Busca-se ainda a melhoria das técnicas de trabalho no pátio de mecânica, ferramentas, rotina dos mecânicos e eletricitistas; ambientalização do espaço de trabalho, qualidade dos recursos empregados, bem como a conciliação dos recursos necessários a ser realizados e disponibilizados pelo Tribunal, buscando suprir a necessidade de compra de material e realização de obras se for o caso.

Os principais objetivos do presente trabalho são:

- Propor ações que visem melhorar a qualidade dos serviços prestados na oficina mecânica do Superior Tribunal de Justiça;
- Definir as formas de se alcançar as melhores rotinas tanto no âmbito administrativo quanto no operacional;

- Realizar estudo quanto aos recursos empregados, recursos ociosos e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores;
- Propor ao gestor da Seção, na medida de alcance da pesquisa, propostas que visem um serviço de qualidade com a finalidade de indicar o início de uma reestruturação de processos.

Para alcançar esses objetivos, primeiro realizou-se a análise atual das atividades e as perspectivas de melhorias em algumas rotinas com a redução do retrabalho e aumento da qualidade de trabalho nos processos; em segundo, foram apresentados os fluxogramas dos principais processos de trabalho; e por fim fornecidas sugestões que ensejam uma reestruturação de rotinas e processos.

Espera-se demonstrar com este estudo que há espaço para melhorar os serviços prestados, repensando as rotinas, criando hábitos profissionais relevantes dentro de uma atividade, onde os resultados podem validar os procedimentos aplicados. Espera-se demonstrar também a importância dessas atividades para se alcançar um objetivo fim dentro das perspectivas do Plano Estratégico do STJ.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentadas algumas definições importantes sobre processos de trabalho, gestão e os ganhos com a aplicação. O segundo capítulo explica alguns conceitos e a metodologia aplicada, o resultado da pesquisa de campo e o cenário da Seção de Manutenção de Veículos. Já no terceiro e último capítulo são apresentadas as principais conclusões e sugestões.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 PROCESSO

Todo trabalho é constituído de um conjunto de processo, seja ele elaborado numa empresa ou em organizações dos mais variados ramos (DAVENPORT, 1994). Com a estruturação de processos, pode-se inferir se a empresa está ou não constituída com planejamento organizado de suas ações.

Segundo Davenport (1994), o processo é definido como um conjunto de qualquer atividade que transforma uma entrada (*input*), acrescenta-se um valor a esta, oferecendo um produto ou serviço (*output*). Os processos utilizam meios disponibilizados pela organização para oferecer um produto ou serviço que possui certa importância para aqueles que desejam adquirir (HARRINGTON, 1993).

Define-se ainda processo como um fluxo de trabalho com entradas e saídas definidas compostas de produtos, serviços, mas também conhecimento (GONÇALVES, 1990). São determinados, analisados e medidos. Para esse autor, houve uma expansão na concepção de processo saindo do meio de produção industrial e aplicado em empresa no contexto geral.

Para exemplificar o conceito de processo, temos: um artesão comprava sua matéria prima, fabricava seu produto e em seguida vendia, ou seja, ele dominava todo processo produtivo. Com a administração de processos de trabalho, iniciada por Frederick Taylor, criou-se a especialização do trabalho, cujo pressuposto era o de aumento da produtividade. Se a especialização do trabalho é uma vantagem, tem-se também um desafio de como coordenar as atividades. Então,

a partir desse momento, começou-se a discutir uma melhor forma de especializar e coordenar o trabalho realizado dentro das organizações.

A especialização do trabalho, onde foi introduzida a idéia de se dividir o trabalho em diversas tarefas pequenas para aperfeiçoá-las, veio seguida de outras metodologias e de diversas formas de gestão de negócios que estão diretamente voltadas para o funcionamento da organização (DREYFUSS, 1996). Essa especialização avançou em grande parte, em paralelo com o advento da tecnologia da informação que, nos nossos dias, se traduz, entre outras formas, como a automação de rotinas de trabalho em ferramentas específicas.

Nesse contexto, para discutir uma melhor forma de especializar, dividir, organizar e coordenar o trabalho surge a Gestão por Processos, que utiliza diversas outras metodologias, abordagens e conceitos de forma isolada ou até mesmo em conjunto, para análise e melhoria do trabalho dos processos de negócio de uma organização (SORDI, 2008).

Processo, portanto, nada mais é que uma sequência de atividades, disparada por um insumo como infere Cruz (2005, p. 78), como por exemplo: a chegada de matéria prima, um requisito de um cliente, um evento de negócio. Essa sequência de atividades teoricamente agrega valor a esse insumo, para no final das contas gerar um determinado produto ou serviço, gerar um resultado para o negócio e prover uma satisfação ao cliente que entrou lá no começo com um pedido.

Pode-se dizer ainda que o suporte para realização do processo dá-se pelas competências dos recursos humanos, que efetivamente realizam as atividades, bem como os instrumentos necessários para essas atividades (infraestrutura física como salas, escritório, computadores, servidores, sistemas,

bancos de dados) e série de mecanismos de controle como políticas, regulamentos internos, legislações, regras de negócio (ROSEMANN, 2009).

1.1.1 Gestão por processos

As empresas desenvolvem diversas atividades que produzem resultados como produtos e serviços, e devido à forma e os resultados obtidos, são definidos como processos organizacionais que trabalham em promover o alcance dos objetivos principais (ROSEMANN, 2009).

A gerência de processos organizacionais demonstra que os processos estão monitorados, mensurados e analisados, com o objetivo de crescimento e alcance dos objetivos traçados (GONÇALVES, 2000).

A gestão por processos é um método que serve para sistematizar a forma de como se fabricam novas rotinas de trabalho, a partir de um conjunto de idéias (ROSEMANN, 2009). Sistematizar isso é um meio para que se aumentem a capacidade de capturar idéias, discutir melhorias e transformar as rotinas de trabalho.

A gestão por processos tem como objetivo o aumento a capacidade das boas práticas de trabalho e aumentar a capacidade das organizações de, a partir de uma ideia, criar uma nova rotina de trabalho.

Há pessoas que utilizam gestão por processos como se fosse uma tecnologia de automação. Dessa forma, gerir processos é uma automatização das atividades (ROSEMANN, 2009).

E finalmente a gestão por processos é conceituada como uma metodologia que vai moldar a forma de trabalhar. Aqui cabe uma questão importante: a ideia de que a gestão por processos seja um conjunto de boas práticas que muda a forma como se gerencia o dia-a-dia das atividades, aumentando a sua capacidade de transformar as rotinas de trabalho da organização. Ou ainda, é um conjunto de boas práticas que vai ser adicionado à forma de realização da gestão das tarefas.

CBOK define o Gerenciamento de Processos de Negócio como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Note-se aqui que ele inclui a questão da sistemática de desenho, documentação, monitoramento de processos juntamente ao alinhamento com os resultados que traz para a organização.

A definição reforça que as abordagens sistemáticas são aplicadas para que as metas e objetivos estratégicos, ou seja, os processos críticos, de uma determinada organização, sejam atendidos. Ela reforça a gestão por processos enquanto uma metodologia para a geração de resultados para a organização (BALDAM, 2007).

A cultura de processo é um conceito onde as pessoas que formam uma determinada organização conhecem os processos que acontecem dentro dela; há um consenso geral na organização sobre o que são processos.

Apresentam-se então alguns pontos ressaltam de como as pessoas têm um entendimento claro de como os processos interagem e afetam a organização:

- Existe uma definição clara do valor produzido por cada processo e que valor ele produz;
- A organização documenta como cada processo produz seus resultados;
- Quais habilidades são necessárias para cada processo;
- Ter um entendimento de quão bem cada processo é realizado;
- Ter uma medição de desempenho dos processos, ou seja, monitorar os processos e ter a percepção se os mesmos estão desempenhando da forma esperada pela organização, ou se o desempenho é insuficiente.
- As decisões de gerenciamento são baseadas no conhecimento do desempenho dos processos;

Nessa cultura, existem donos ou gestores para cada processo com responsabilidades e atribuição bem definidas, com a responsabilidade de prestação de contas sobre o desempenho dos processos (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). O sucesso desses profissionais passa a ser medido pelo sucesso e pelo desempenho dos processos da organização.

1.1.2 Processo Organizacional

O Processo Organizacional é um conjunto de rotinas inter-relacionadas, que envolvem pessoas, equipamentos, procedimentos e conhecimento e, ao ser executadas transformam entradas em saídas agregando valores e produzindo resultados diversas vezes (ROSEMAN, 2009).

Os produtos e serviços são definidos demonstrando que os processos têm início e fim determinados e produzem resultados para clientes e usuários (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

São pontos de um processo organizacional:

- Ter início, fim e objetivos claros;
- Ter claro aquilo que será produzido na sua execução;
- Definir a forma de como deve acontecer com determinadas atividades;
- Ter um resultado a se alcançar;
- Ter problemas conhecidos e gerenciados por responsável conhecido;
- Conhecer os recursos disponíveis para execução da atividade;
- Relação entre usuários e fornecedores e seus requisitos definidos;
- Ter todo o processo documentado;
- Possuir pontos mensuráveis com controle e medidas de eficácia e eficiência;
- Dinamização durante o processo com abertura para melhoria; e
- Permitir o acompanhamento durante a execução.

1.1.3 Categorias de Processos

Processos Gerenciais: são aqueles vinculados à estratégia da empresa. Segundo Kotler (2000) estão ligados diretamente às diretrizes e formulação de políticas para o estabelecimento e alcance de metas, formulação de indicadores de desempenho para que os resultados sejam analisados.

Processos Finalísticos: São aqueles voltados para o funcionamento da organização, são caracterizados pela atuação da empresa e recebem apoio de outros processos internos gerando o produto ou serviço final (KOTLER, 2000).

Processos de Suporte: São fundamentais para a efetiva gestão da organização, garantindo o suporte para os processos finalísticos; estão relacionados à gestão de recursos para o desenvolvimento de todos os processos da organização (KOTLER, 2000).

1.1.4 Hierarquia de Processos

Segundo Rosemann (2009) a hierarquia de processos pode ser apresentada da seguinte forma:

1. Cadeia de Valor Agregado: processos que contêm uma visão ampla da organização;
2. Macro processo: processo que envolve várias funções dentro de uma organização onde sua operação impacta diretamente no modo de funcionamento da empresa;

3. Processo: Visa cumprir um objetivo específico dentro da organização, é composto de um conjunto de operações (subprocesso, atividades e tarefas distintas que se comunicam);
4. Subprocesso: Conjunto de operações distintas que visam realizar um objetivo específico em apoio a um processo;
5. Atividades: São operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso com o objetivo de produzir um resultado.
6. Tarefas: conjunto de trabalhos que envolvem rotinas, dificuldades, esforço e prazo determinado.

1.1.5 Visão de processos

A visão de processo não é só esse conjunto de caixinhas do fluxo de atividades, mas o contexto como o todo. No fundo é uma forma de se enxergar como uma organização funciona. É uma forma de diagnosticar e entender como uma organização funciona (ROSEMAN, 2009).

Se um dos grandes problemas é justamente entender os problemas, discutir melhorias e transformar as rotinas de trabalho de uma organização; o pressuposto da gestão por processos é: ter um melhor entendimento de como as coisas funcionam e ter maior capacidade para resolvê-la (ROSEMAN, 2009).

O primeiro passo é saber se a organização tem interesse em mudar suas atividades, em reestruturar a sua área, mudar suas rotinas. Para esse interesse, a gestão por processos é uma boa ferramenta. Por que ela vai habilitar a ter um

melhor entendimento do que acontece, como as diversas competências se ligam às questões como sistemas, dado um conjunto de atividades que a partir de uma entrada, gera uma determinada saída, controlado por regulamentações, pressões externas, etc. Uma melhor visão sobre como o processo funciona, vai permitir e ajudar a entender onde se deve atuar e onde se deve intervir em relação aos problemas.

Quando se leva para uma visão de processos, para uma visão de fluxograma, é utilizando da mesma premissa de que se quer transformar a organização. O primeiro passo é entender como ela funciona; e para entender como ela funciona e identificar onde atuar, a visão por processos é um importante instrumento que diversas organizações do mundo estão utilizando (ROSEMAN, 2009).

Para o bom entendimento sobre o que é um processo, existem algumas definições bastante difundidas pela literatura especializada sobre o assunto que podem ser uma das mais difundidas e utilizadas por organizações em todo o mundo que é a definição encontrada no CBOK - o “Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP BPM CBOK®)”.

O CBOK é um guia projetado para auxiliar profissionais de BPM, fornecendo uma visão abrangente de questões relevantes, melhores práticas e lições aprendidas, segundo coletado pela ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).

O CBOK define processo como um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas

ou atividades inter-relacionadas e consomem recursos na sua execução (tempo, dinheiro, materiais).

De forma complementar, o CBOK define também o termo “processo de negócio” como sendo um “Conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a estímulos (eventos) e que possuem um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Estão ligados diretamente à cadeia de valor, “*core business*” ou ao negócio principal da organização. É definido com um trabalho “ponta-a-ponta” que entrega valor aos clientes”.

1.1.6 Visão Funcional X Processo de Negócio

A definição de “processo de negócio” é um pouco mais restritiva, especificando que estes são os processos e estão ligados diretamente ao negócio principal da organização (DREYFUSS, 1996).

Hammer e Champy (1993) definem processos de negócio como uma “coleção de atividades que possuem um ou mais ‘insumos’ e geram um ou mais resultados que representam agregação de valor ao cliente”.

De forma análoga, processo de negócio é colocado como “uma sequência coerente de atividades com o objetivo de executar um serviço. A saída e o resultado de um processo de negócio é um serviço requerido e consumido por um “cliente” interno ou externo” (GONÇALVES, 1998). Desses objetivos segundo Kotler (2000) serão traçadas as metas a serem alcançadas.

Então, consolidando o entendimento de o que é a visão por processos; quando se vê função, foca-se numa unidade organizacional. Quando se vê processos, foca-se em entender como o trabalho é dividido ao longo das unidades de uma determinada organização. Quando se olha para o funcional, preocupa-se com as atribuições e atividades que uma área faz, enquanto isso, quando se olha para processos, preocupa-se em entender como funciona um determinado conjunto de ações ao longo da organização (DAVENPORT; SHORT, 1990).

Funções de Negócio são definidas por um grupo de atividades de certa forma relacionadas a um objetivo ou a uma tarefa em particular, como, por exemplo, as tarefas relacionadas a recursos humanos, que passam, por exemplo, por treinamento e desenvolvimento de pessoas, mapeamento de competências, etc.; ou como as tarefas relacionadas a uma área de compras, entre elas a análise das solicitações de compras realizadas pelas demais áreas da organização (ROSEMAN, 2009).

Contudo, quando se fala de processos, dá-se foco às atividades, as transações ponta-a-ponta que são realizadas para agregar algum tipo de valor ao cliente no final. Processo, como não poderia deixar de ser, inclui tarefas relacionadas à satisfação dos clientes, através do cumprimento de seus pedidos, de seus requisitos, de suas necessidades de maneira geral (ROSEMAN, 2009).

Nesse sentido, as funções de negócio suportam os processos de uma organização através da execução de diversas tarefas específicas, formando o entendimento que temos sobre processos em conjunto aos fatores externos que atuam sobre o mesmo; em conjunto aos sistemas, pessoas e demais itens que suportam a execução de tais tarefas; não sendo as funções da organização

responsáveis de forma isolada, sozinha, pelo trabalho completo ponta-a-ponta associado ao processo (GONÇALVES; GOMES, 1993).

Tabela 1 – visão funcional X visão por processos

| Visão Funcional | Visão por processos |
|--|--|
| ✓ Visão voltada para os “ótimos” locais | ✓ Criada com a visão focada no ambiente externo |
| ✓ Gerenciamento vertical das atividades | ✓ Gerenciamento horizontal das atividades |
| ✓ Trabalho orientado à execução de tarefas específicas | ✓ Trabalho orientado ao processo como um todo |
| ✓ Pouca interação com outras funções da organização | ✓ Alta interação entre as funções que atuam ao longo dos processos |
| ✓ Processos não têm responsáveis definidos | ✓ Processos possuem claramente os responsáveis definidos |

Fonte: Adaptado por Elo Group de ABPMP CBOK – Versão 2.0

1.1.7 Áreas de Conhecimento da Visão de Processos

1.1.7.1 Gerenciamento de Processos de Negócio

Essa área de conhecimento se concentra nos conceitos essenciais sobre Gestão por Processos como, por exemplo, nas definições principais de processos ponta-a-ponta, no conceito de valor ao cliente, na natureza do trabalho interfuncional, ou seja, que atravessa a organização permeando diversas funções, entre outras (BALDAM, 2007). Esta área de conhecimento, portanto, vem definindo a Gestão por Processos, e fornece fundamentos básicos para a exploração das demais áreas de conhecimento em gestão por processos, segundo o CBOK.

1.1.7.2 Modelagem de processos

Inclui um conjunto de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio. Aqui também é fornecida uma visão geral das habilidades, atividades e principais definições, juntamente com uma compreensão da finalidade e benefícios da modelagem de processos; bem como é feita a discussão sobre os tipos e usos dos modelos de processos, técnicas, ferramentas e padrões de modelagem, etc. (ROSEMANN, 2009).

1.1.7.3 Análise de Processos

Segundo Rosemann (2009), essa análise envolve uma compreensão de negócio, incluindo a eficiência e eficácia dos processos.

São exploradas a finalidade e as atividades de análise de processos, técnicas analíticas e padrões dos processos.

Vários tipos de análises, técnicas e ferramentas estão incluídos nessa área de conhecimento.

1.1.7.4 Desenho de Processos:

Envolve a criação de especificações de processos dentro do contexto das metas e dos objetivos de desempenho dos processos (ROSEMANN, 2009).

O desenho de processos é o planejamento intencional e pensado sobre como os processos de negócio funcionam e são medidos, regulados e gerenciados (ROSEMANN, 2009).

Explora papéis, técnicas de desenho de processos e princípios de um bom projeto, juntamente com a exploração de padrões comuns de desenho e considerações sobre a conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico (ROSEMANN, 2009).

1.1.7.5 Gerenciamento de Desempenho de Processos:

É o monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência do processo, ou seja, o rastreamento dos resultados é realizado para que se consiga identificar se esse processo planejado está se comportando conforme o esperado (ROSEMANN, 2009).

Alguns tópicos que são explorados aqui incluem as principais definições sobre desempenho de processos, operações de monitoramento e controle, alinhamento entre os processos de negócio e desempenho organizacional, etc.(HARRINGTON, 1993).

1.1.7.6 Transformação de Processos:

A transformação de processos aborda mudanças em processos, discutidas no contexto do ciclo de vida do processo de negócio. Nesta área de conhecimento, várias metodologias de melhoria e redesenho de processos são exploradas, juntamente com tarefas associadas à implementação da mudança; bem como é discutida a questão do gerenciamento de mudanças organizacionais, incluindo metodologias, técnicas e melhores práticas (ROSEMANN, 2009).

1.1.7.7 Organização de Gerenciamento de Processos:

Lida com papéis, responsabilidades e a estrutura de *reports* para dar suporte a organizações orientadas a processos; explorando a questão da governança de processos, juntamente com várias estruturas diferentes de governança e o conceito de um Escritório de Processos. Então são colocadas algumas modificações que devem ser consideradas à medida que a gestão por processos é introduzida e amadurece em uma organização (ROSEMAN, 2009).

1.1.7.8 Gerenciamento de Processos Corporativos:

Identifica métodos e ferramentas para avaliar os níveis de maturidade de gerenciamento de processos (ROSEMAN, 2009).

Tópicos de arquitetura de processos e melhores práticas de gerenciamento de processos corporativos são explorados nesta área de conhecimento. O gerenciamento de processos corporativos envolve essa transição de se expressar a estratégia em termos, por exemplo, financeiros; expressar a estratégia em termos de atividades interfuncionais (ROSEMAN, 2009).

1.1.7.9 Tecnologia de Gerenciamento de Processos de Negócio

Discute uma ampla gama de tecnologias para suporte ao planejamento, ao desenho, à análise, à operação e ao monitoramento de processos de negócio. Então essa área de conhecimento trata de uma revisão das características dos sistemas computacionais que oferecem funções de suporte para os profissionais de gestão por processos (ROSEMAN, 2009).

2 METODOLOGIA APLICADA

2.1 Pesquisa de campo e procedimentos

Para alcançar os objetivos da pesquisa, procedeu-se uma pesquisa de campo na Seção de Manutenção de Veículos onde foram entrevistados quatro colaboradores terceirizados, três servidores do pátio de atendimento, quatro servidores da área administrativa, um borracheiro e um lavador de veículos. Solicitou-se então o detalhamento das rotinas desenvolvidas por cada um deles (Apêndice A), a importância do desenvolvimento das mesmas e as sugestões para a realização de um trabalho mais rápido e preciso.

Questionou-se também sobre a satisfação do servidor quanto à capacidade produtiva no setor que foi respondido por 12 servidores lotados na SEMAN (Apêndice B).

Com o resultado dessas pesquisas, procedeu-se o estudo do cenário para obtenção das sugestões para melhorias no âmbito geral.

Foram analisados os procedimentos realizados para cada rotina com análise de processos e atividades desenvolvidas, resultando daí a apresentação em fluxogramas dos principais processos para, por fim, fornecer sugestões para o início de uma reestruturação dos processos de trabalho.

2.2 O Cenário da Seção de Manutenção de Veículos

A Seção de Manutenção de veículos, subordinada à Coordenadoria de Transporte, Secretaria de Administração e Finanças e Secretaria do Superior

Tribunal de Justiça; situada a aproximadamente a oito quilômetros do Edifício Sede do Tribunal. É administrada por um chefe de seção, uma equipe de apoio administrativo formada por onze servidores trabalhando de segunda a sexta-feira, em uma jornada de 6 horas diárias em escalas alternadas para cobertura das 7 às 19 horas; compõem ainda a equipe: cinco mecânicos, dois eletricitas, dois borracheiros, dois serventes e um motorista cobrindo o período de funcionamento.

O serviço de manutenção existe desde a criação do STJ e vem se aprimorando com o surgimento de novas tecnologias tanto administrativamente quanto no campo da mecânica e elétrica de automóveis. É desenvolvido com rotinas específicas para cada tipo de trabalho com intuito de alcançar da melhor forma o objeto da Seção.

O trabalho é realizado numa área de 2000 metros quadrados com salas de administração, sala de ferramentas, sala para peças de pequeno porte de reposição imediata, borracharia, copa, vestiário, banheiros, pátio de manutenção, boxes de lavagem.

Trata-se de um ambiente em que o cliente é o próprio Tribunal. Tudo é realizado para um serviço de qualidade e atenção aos colaboradores em busca de um bem comum.

As atribuições da Seção de Manutenção de Veículos (Manual de Organização da Secretaria do Tribunal - SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS) são:

I - promover e supervisionar a execução dos serviços mecânicos, elétricos e de borracharia, bem como de balanceamento e alinhamento da frota de veículos do Tribunal, mantendo registros individuais dos serviços de manutenção;

- II - demonstrar o consumo total, por veículo, de peças e acessórios;
- III - propor aquisição de peças, ferramentas, lubrificantes e materiais para utilização imediata ou reposição do estoque mínimo;
- IV - promover levantamento orçamentário dos danos nos veículos envolvidos em acidentes;
- V - fiscalizar e responder pela execução da revisão corretiva e da preventiva;
- VI - autorizar e controlar a saída e o retorno do guincho nos atendimentos de socorro;
- VII - vistoriar, testar e liberar veículos reparados por terceiros;
- VIII - zelar pelo cumprimento da lei nº 9503/97 (CTB);
- IX - receber, conservar e guardar peças, ferramentas e demais materiais de uso da Seção;
- X - manter controle físico do estoque de peças, acessórios e outros componentes de uso freqüente;
- XI - desenvolver, de acordo com a necessidade, os serviços de lavagem, lubrificação e troca de óleo da frota de veículos do Tribunal realizados na Seção de Manutenção de Veículos, localizada no SGON. Q. 02 lote 10/20;
- XII - organizar e manter atualizados registros individualizados dos serviços efetuados nos veículos do Tribunal;
- XIII - estocar e conservar Gás Liquefeito de Petróleo - GLP e lubrificantes;
- XIV - propor o recolhimento, para alienação, do material inservível ou em desuso;
- XV - providenciar orçamento para execução de serviços nos veículos oficiais;

XVI - definir a oficina para realizar reparos nos veículos oficiais em caso de acidente de trânsito, bem como providenciar documento comprovando a execução de serviço;

XVII - prestar apoio imediato aos veículos da frota do STJ durante o expediente do Tribunal, e, após este horário, solicitar apoio por meio do serviço de guincho contratado, quando for o caso;

XVIII - gerenciar os contratos de garantia de veículos novos;

XIX - controlar o prazo de validade dos extintores de incêndio dos veículos oficiais.

A Seção de Manutenção de Veículos é contemplada com um processo que é resumido pelas ações de receber, realizar manutenção e entregar o veículo pronto; e este é alimentado por outros processos que dão suporte às diversas atividades e rotinas desempenhadas por servidores e colaboradores da Seção.

Dentre as diversas atividades do processo de manutenção de veículos, ressalta-se o serviço de manutenção propriamente dito que é produzido com o auxílio de todas as demais atividades e oferece o serviço final produzido. Todos na busca da realização de um serviço de qualidade, eficiência e eficácia.

Apresenta-se a seguir um resumo do processo mais geral realizado pela SEMAN.

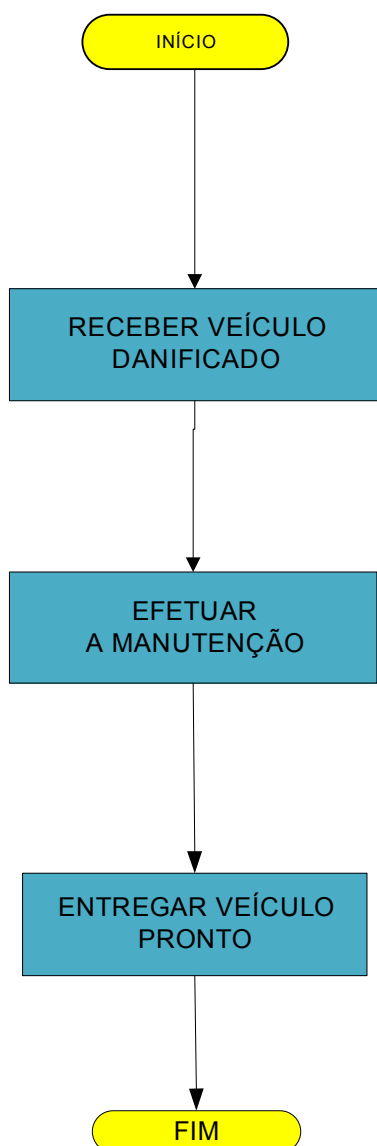


Ilustração 1 – Fluxograma do processo simplificado da Seção de Manutenção de Veículos

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo mais importante desempenhado na Seção é formado pelas atividades de apoio de serviço desenvolvidas no pátio de manutenção que são conduzidas por servidores que dão suporte ao recebimento de veículos, fazendo o elo entre a administração e a realização dos serviços e devolução dos veículos prontos.

As apresentações a seguir visam demonstrar os fluxos de trabalho dos processos elaborados pelas pesquisas de campo que foram realizadas com o detalhamento das rotinas e do sentido dos seguimentos dos trabalhos, onde foram descritas as possibilidades mais comuns do fluxo e o objetivo de se alcançar os resultados desejados, possibilitando críticas e sugestões pertinentes.

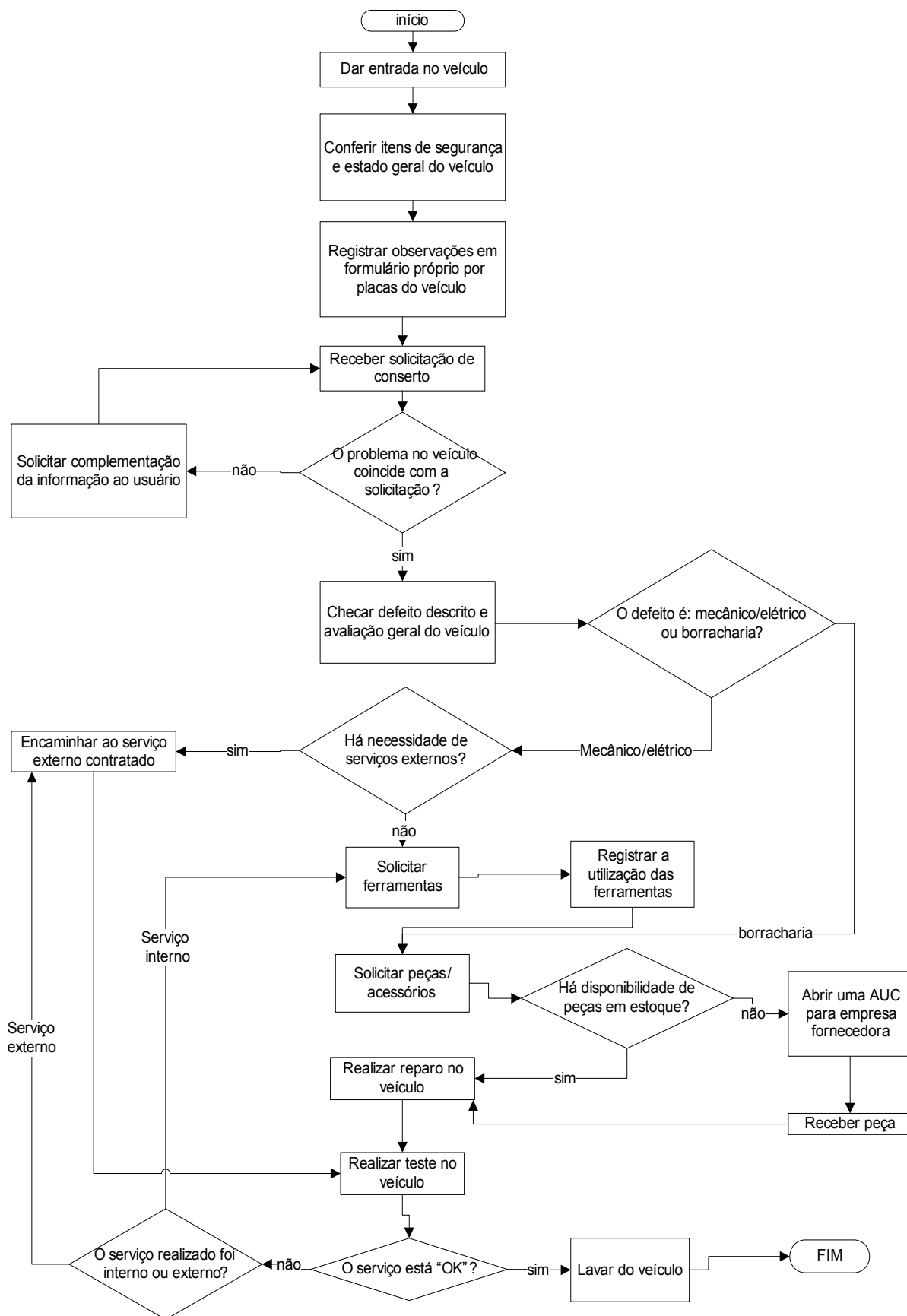


Ilustração 2 – Fluxograma do processo de trabalho - Manutenção de Veículos

Em relação ao fluxograma acima, relata-se que é um processo simples e muito importante para o processo produtivo da Seção, mantém contato direto com os usuários dos serviços de manutenção e andamento do serviço, e ainda contém o serviço de manutenção propriamente dito.

Aponta-se neste momento as tarefas de recebimento do veículo, conferências e registros, que são controladas manualmente em formulários ultrapassados e sem qualquer confronto com a situação do veículo registrada em outras seções da Coordenadoria de Transporte (CTRP), critica-se neste ponto a resistência de se utilizar os programas disponibilizados (Gestão de Serviços de Transporte - GST) e registros informatizados diversos. Corroborou também para essa resistência, além indisposição para o “novo”, o lapso temporal gasto entre a implantação do Sistema GST e sua eficiente aplicação, além de o serviço de ajustes das inconsistências nas funcionalidades haver durado além das expectativas.

Ainda sobre este fluxo, cita-se o recebimento do chamado de serviços pelo SIGA – Sistema Integrado de Gerência de Atendimentos que é recebido por servidores da área administrativa, onde, de certa forma, pode ocorrer alguns desencontros entre o recebimento e o contato com o técnico responsável pelo serviço, havendo neste caso quase que obrigatoriamente a necessidade de se imprimir os chamados para se minimizar os ruídos de comunicação. Desta forma, se recebido pelos próprios técnicos que registram a chegada do veículo ou mesmo pelos os que o executam como já é realizado em outras seções, sanar-se-ia pela raiz a origem de problemas futuros. Neste caso, a distribuição do serviço por tipo de especialidade dar-se-ia no ato de recebimento do serviço pelo sistema (SIGA).

Registrou-se nas entrevistas que em alguns casos, onde o defeito não é percebido de forma clara, da necessidade da chefia da Seção fazer testes de

consistência para validação, ou não, da solicitação de manutenção, bem como os testes de conclusão dos serviços realizados ao encerramento do atendimento. Sugere-se neste caso, que esses testes sejam efetuados também por técnicos que já atuaram como mecânicos na Seção visando diminuir a sobrecarga de serviço executado pela chefia e desembaraço dos serviços de manutenção.

Aponta-se ainda o serviço de entrega de peças para técnicos da manutenção, onde a implantação de caixa de ferramentas básicas mais utilizadas para cada técnico melhoraria ainda mais o tempo de início e conclusão dos serviços prestados, ficando a base de entrega de ferramentas destinada à conferência das caixas e entrega de ferramentas mais complexas e de grande volume.

Segue o fluxograma – Troca de Óleos Lubrificantes

-

O processo de Troca de Óleos Lubrificantes é um dos mais simples, mas também é controlado manualmente em formulários ultrapassados pelos mesmos motivos apontados no fluxo anterior. Segue-se a orientação sugerida anteriormente quanto ao recebimento dos serviços pelo sistema (SIGA) para que seja realizado diretamente pelos técnicos do pátio do serviço ou pelos próprios técnicos que prestam os serviços para melhora no tempo de atendimento.

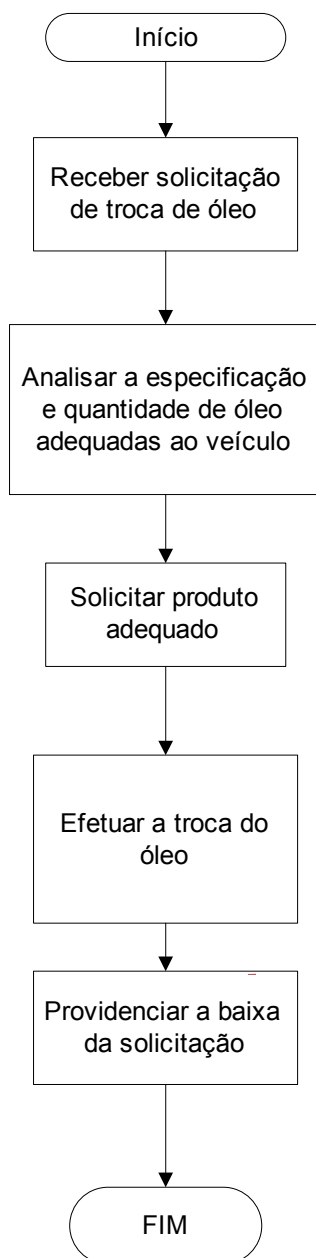


Ilustração 3 – Fluxograma do processo de trabalho – Troca de óleo lubrificante

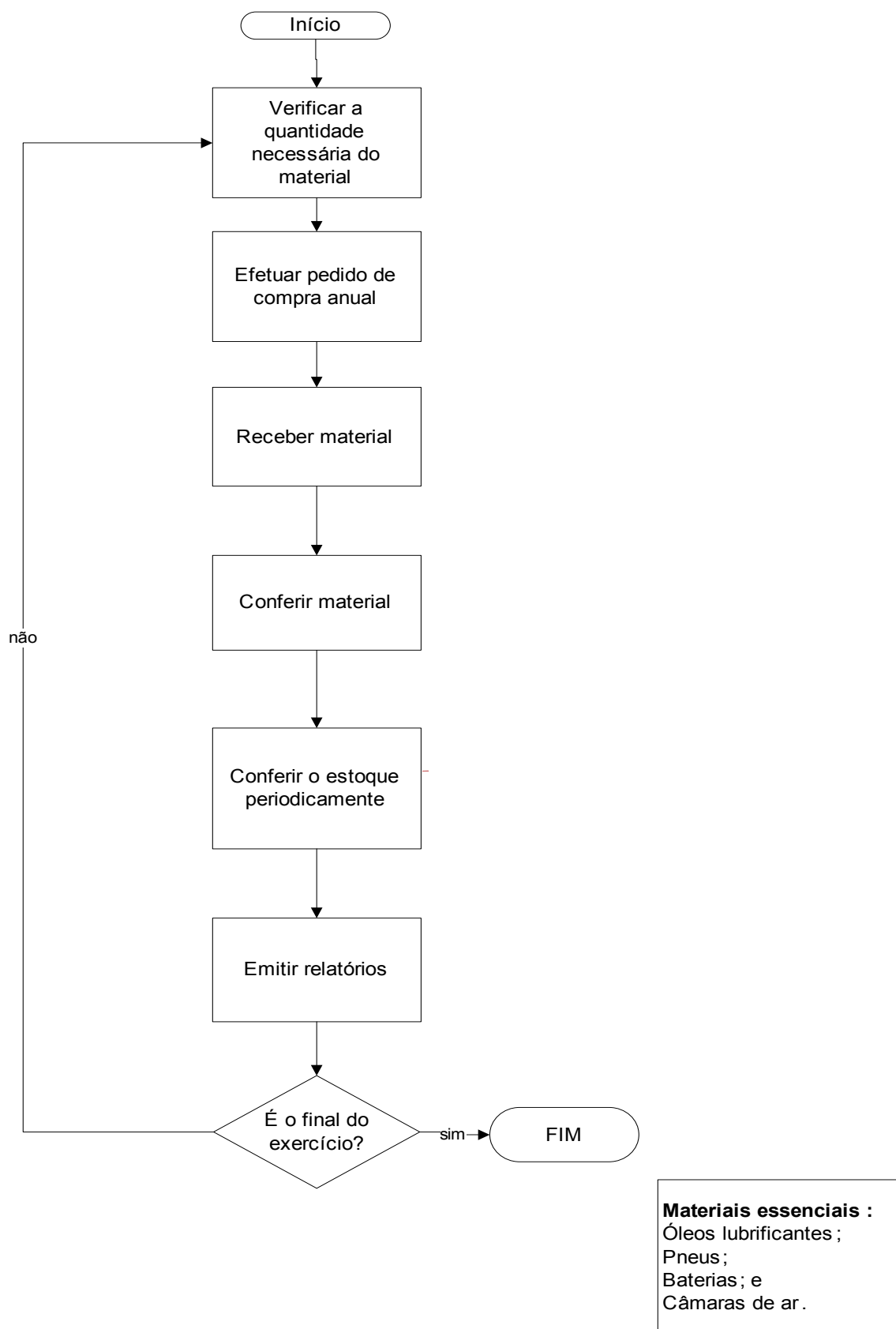


Ilustração 4 – Fluxograma do processo de trabalho – Materiais essenciais

O processo de aquisição e controles de materiais essenciais definidos na pesquisa como: óleos lubrificantes, pneus, câmaras de ar e baterias é também um processo simples, controlado também manualmente em formulários ultrapassados, sendo que esses produtos, exceto o óleo lubrificante, poderiam ser controlados via sistema GST- Gestão de Serviços de Transporte. A aquisição dos produtos é realizada via sistema “Administra” (Sistema de Administração de Compras, Contratos e Almoxarifado) com solicitação de compra anual e controle de estoque realizado na própria Seção. O problema neste caso se concentra na aquisição de óleos lubrificantes que ultimamente tem levado um tempo maior no processo de compra com análise morosa realizadas por unidades fora da SEMAN. Sugere-se neste processo o treinamento de servidores e colaboradores na operacionalização do sistema GST para melhoria do controle desses materiais e estudar a viabilidade de realização de compra um pouco mais antecipada dos lubrificantes.

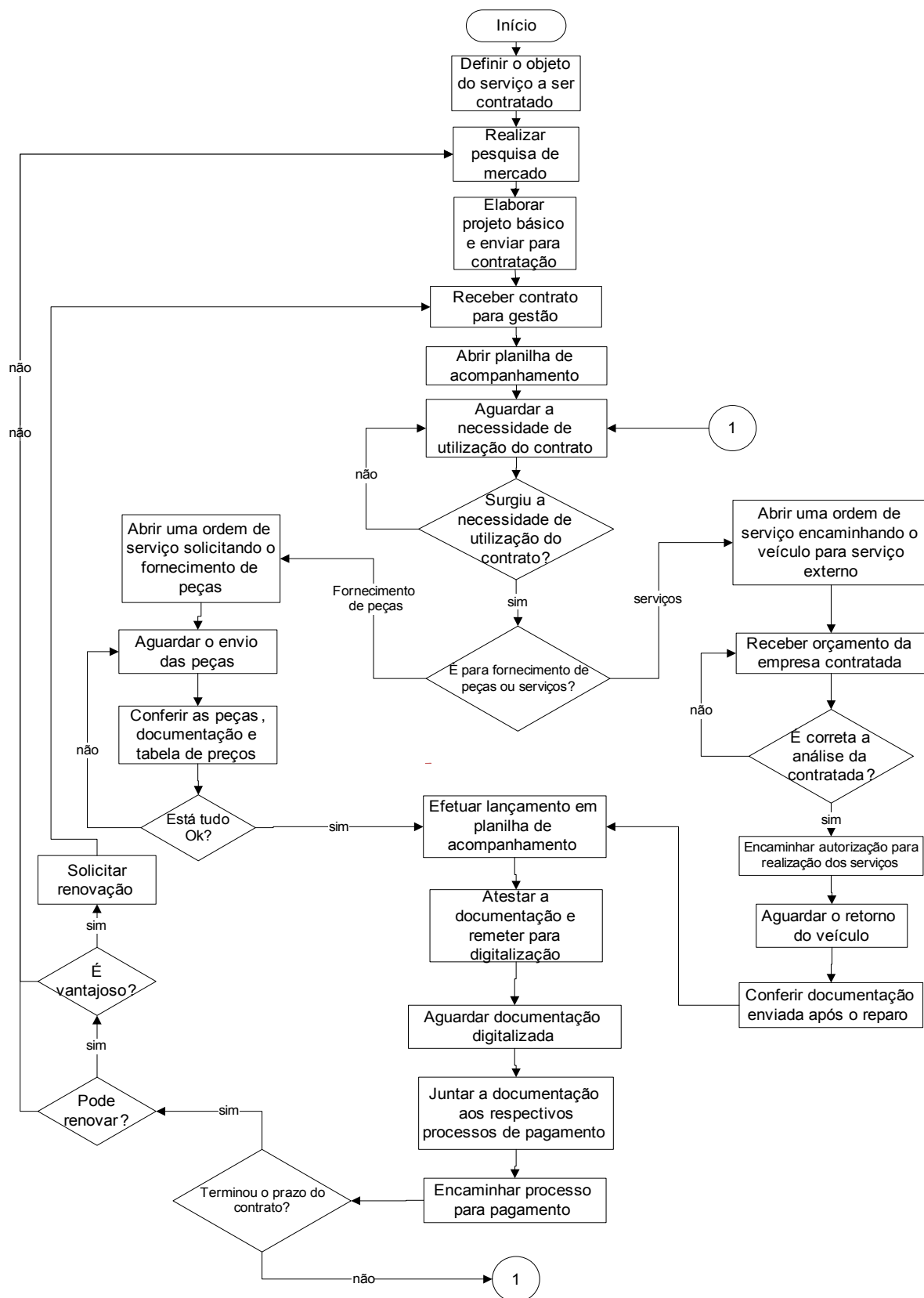


Ilustração 5 – Fluxograma do processo de trabalho – Controle e manutenção de contratos

Outro processo bem completo é o da área administrativa, suporte importante para as manutenções realizadas na oficina; onde é provocada a composição de contratos que dão suporte aos serviços realizados dentro do pátio da oficina ou fora. São contratos de aquisição de peças genuínas adquiridas em conformidade à tabela do fabricante do veículo com descontos definidos em concorrência em processo licitatório.

Neste processo se tem percebido que a rotina de pesquisas de preços para composição das renovações de contrato e elaboração de projetos básicos possui um desgaste devido à exigência de que se obtenha uma pesquisa com dados completos das empresas como CNPJ e data de validade; e não havendo interesse das mesmas em fornecer a informação; e sendo que a mesma (pesquisa) não possui validade para concorrência aos certames; e efetua a informação, quando a faz, com grande morosidade, retardando os processos de renovação e de nova contratação. Sugere-se neste caso que essa rotina seja executada por área específica de pesquisa de preços e serviços dentro do Tribunal, ou ainda a realização de laboratório com essa área para conhecimento de procedimentos práticos.

Neste processo, uma parte das rotinas já é monitorada pelo sistema GST, havendo neste caso somente o treinamento para melhor aproveitamento da ferramenta.

O estudo apresentado nesta pesquisa demonstrou que a base e a estrutura geral do processo de manutenção de veículos são razoáveis e bem definidas. Há uma perspectiva dos colaboradores em melhorar consideravelmente rotinas importantes para apresentação de um trabalho eficiente e prazeroso.

Observou-se também, apesar de alguns questionamentos, que a maior vantagem desse processo refere-se ao local de sua realização, visto que, na maioria das vezes, não é necessário o encaminhamento do veículo para serviço externo. Assim, por ser executado exclusivamente para e pelo Tribunal, o serviço é realizado de forma rápida e segura em relação às oficinas particulares.

É necessário que seja realizado um estudo complementar em que os equipamentos e ferramentas utilizadas sejam de melhor qualidade e funcionalidade e ainda a melhoria do ambiente físico que deve ser mais bem elaborado como nas oficinas autorizadas, onde são destacados os ambientes de serviço (montagem de peças, bancada de elétrica, entre outros) identificados de forma harmônica; criando-se assim uma identidade visual para a Seção.

Nos questionamentos realizados junto aos colaboradores (tabela II), pode-se inferir que há uma satisfação na realização produtiva das atividades e no ambiente de trabalho, que, de maneira geral, pode ser caracterizado pelo companheirismo e pela amizade. Destaca-se aqui que 89% dos servidores da Seção acreditam plenamente que melhoraram as suas habilidades nos últimos 12 meses. Todavia, 11% desses mesmos servidores acreditam que o potencial de trabalho e de conhecimento que possuem não seja bem utilizado pelo Tribunal. Seria o caso talvez de se trabalhar uma redistribuição dos recursos humanos ao longo do processo de manutenção de veículos.

Acredita-se, no entanto, que para o acompanhamento correto no desempenho dos processos seja importante o estabelecimento de indicadores de desempenho para as rotinas voltadas para a transformação de entradas em serviço de qualidade, principalmente as voltadas para o objetivo principal da Seção, como por exemplo: o número de atendimentos para revisão geral dos serviços resolvidos

nas três primeiras horas após a chegada do veículo na oficina, dividido pelo total das solicitações de serviço geral. Diante disso, será possível traçar metas concretas; analisar o porquê do não cumprimento das metas; as causas da morosidade de outros atendimentos sustentados pela falta de contrato de fornecimento ou por inexistência de peça no mercado, que são comuns aos veículos de fabricação mais antiga.

É necessário ainda que o gestor e os colaboradores acreditem num avanço e no incremento na qualidade das rotinas desenvolvidas e que seja buscado o apoio da Administração do STJ, demonstrando-se a viabilidade de um investimento maior com foco na qualidade.

O relacionamento entre os processos deve ser observado na fase de reestruturação para se certificar que as mudanças tenham impacto desejado e que afastem a possibilidade de trazer prejuízo no desempenho ou mesmo inviabilizar processos inteiros.

Tomando posse dessas informações, destacam-se algumas sugestões para melhoria de algumas rotinas dentro dos processos:

- Levantar indicadores de desempenho que foque melhorias claras e de consciência geral para os colaboradores;
- Comparação de resultados da situação atual com as desenvolvidas no futuro (próximo) ou adaptação de algumas rotinas;
- Avaliação de ganhos;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Detectar e corrigir problemas;

- Acompanhar resultados de forma objetiva;
- Calcular o custo dos processos e as das modificações necessárias, bem como o benefício alcançado.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que o processo desenvolvido pela Seção de Manutenção de Veículos é bem definido. No entanto, dos principais processos analisados foram identificadas algumas imperfeições, como: a resistência dos colaboradores em trabalhar com sistema informatizado, o lançamento dos serviços em formulário de papel enquanto já existe um programa para tal, o recebimento do SIGA realizado somente pelos servidores do apoio administrativo e não pelos próprios técnicos, os testes nos veículos realizados somente pela chefia da Seção, a entrega de todas as ferramentas de manutenção realizadas no ato do atendimento, e a dificuldade na realização de pesquisas para elaboração de documentos. Problemas estes que podem ser sanados tomando-se a iniciativa de modificar algumas rotinas com intuito de reestruturar os processos existentes.

Com a realização das entrevistas, a utilização da literatura aplicada e o estudo dos processos existentes, sugere-se então a aplicação do conceito da Visão de Processos para se buscar o entendimento do funcionamento da organização, algo iniciado nesta pesquisa, visando compreender os problemas, discutir as melhorias e transformar as rotinas de trabalho na busca de uma reestruturação nos processos e mudanças de rotinas. E diante disso, propõe-se neste caso específico: a realização e manutenção de cursos voltados para o aprendizado e operacionalização das ferramentas disponibilizadas para a realização do trabalho, beneficiando principalmente a qualidade do processo de manutenção de veículos; o recebimento das solicitações do SIGA realizado diretamente pelo técnico que prestará o atendimento, com ganhos na valorização do técnico, bem como a

qualidade dos serviços prestados; os testes nos veículos realizados também por servidores habilitados para a atividade, valorização do servidor de final de carreira com experiência específica; a implantação de caixa de ferramentas individualizadas para o pronto atendimento dos técnicos envolvidos, com redução do tempo de atendimento e elaboração de processos mais dinâmicos; e pesquisa envolvendo informação de preços e descontos em serviços e fornecimentos executada por unidades especializadas do próprio Tribunal, melhorando o planejamento e acompanhamento dos contratos pelo gestor. Assim, pode-se iniciar um trabalho desafiador na busca de rotinas mais eficientes para que os processos sejam realmente reestruturados.

Com as propostas sugeridas, busca-se abandonar a mentalidade de acomodação onde o resultado de um processo de trabalho é apenas um serviço concluído. É preciso definir objetivos claros para que sejam traçadas metas e o resultado dos serviços medido, criando-se desta forma indicadores de desempenho que reflitam a realidade e a capacidade produtiva dos serviços de forma eficiente e eficaz.

Em pleno século XXI, não se pensar no aprimoramento dos meios para se alcançar um produto de qualidade, seja pela concorrência ou simplesmente pelo zelo de se ter um produto superior em relação aos demais, é retroceder no tempo.

Com a apreciação e implemento das propostas sugeridas, espera-se alcançar a eficiência das atividades com processos voltados cada vez mais para o escopo do STJ.

Por fim, pode-se afirmar que as ações sugeridas visam manter a frota de veículos do STJ para o transporte de autoridades, documentos e colaboradores em

perfeitas condições, respeitando as normas, suprimindo ações repetidas, em busca de um serviço de qualidade e eficiência.

REFERÊNCIAS

CJF, **Curso de Gestão por Processos do Conselho de Justiça Federal** / Disponibilizado por Elo Group, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos**: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, Thomas, SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, Summer, 1990.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima; GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, jan./fev. 1993, p. 07-19

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Características do trabalho no ambiente do escritório**. Trabalho apresentado no Expomicro, São Paulo, julho de 1990.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES J. E. L. As empresas são grandes coleções de Processos. **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo, V. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution** (Collins Business Essentials), 1993

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** 10. Ed São Paulo: Novo Milênio, 2000.

STJ, **Manual de Organização da Secretaria do Tribunal**, p 123.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Tânia Cristina S. Cruz; Tatiana Barroso de Albuquerque Lins. **Normas para elaboração de monografias**. Brasília: UniCEUB; ICPD, 2005.

BALDAM, Roquemar de Lima et. al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

ROSEMAN, Michael. Modelagem de Processos: **Questões Atuais de Desafios futuros**, 2009

**APÊNDICE A – Formulário para levantamento das principais rotinas
desenvolvidas na Seção de Manutenção de Veículos**

LEVANTAMENTO DE ROTINA

| | |
|--|-------------------------------------|
| Coordenadoria de Transporte | |
| Seção de Manutenção de Veículos | |
| Rotina: | |
| Passo | Descrição do passo/sub-passo |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |
| 13 | |
| 14 | |
| 15 | |
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |
| 19 | |
| 20 | |
| 21 | |
| 22 | |
| 23 | |
| 24 | |
| 25 | |
| . | |
| . | |
| . | |

Nota: Adaptação do formulário contido dos links \Gestão Estratégica\Qualidade e O&M\O&M\Manual de Organização

APÊNDICE B – Formulário para diagnóstico da realização produtiva na Seção de Manutenção de Veículos

Pesquisa de avaliação com o objetivo de medir o grau de satisfação do servidor do STJ lotado na Seção de Manutenção de Veículos quanto ao aspecto Realização Produtiva.

| Realização Produtiva |
|--|
| Treinamento/ melhoria de habilidade/ aprendizagem/ potencial |
| <p>1 - Estou comprometido com a minha participação nos programa de treinamento do STJ.</p> <p>A - Concordo totalmente</p> <p>B - Concordo parcialmente</p> <p>C - Discordo parcialmente</p> <p>D - Discordo totalmente</p> <p>E – Não se aplica/ Prefiro não responder</p> |
| <p>2 - Melhorei minhas habilidades nos últimos 12 meses.</p> <p>A - Concordo totalmente</p> <p>B - Concordo parcialmente</p> <p>C - Discordo parcialmente</p> <p>D - Discordo totalmente</p> <p>E – Não se aplica/ Prefiro não responder</p> |
| <p>3 - Busco aprender mesmo com as ações no dia-a-dia do trabalho.</p> <p>A - Concordo totalmente</p> <p>B - Concordo parcialmente</p> <p>C - Discordo parcialmente</p> <p>D - Discordo totalmente</p> <p>E – Não se aplica/ Prefiro não responder</p> |
| <p>4 - Entendo que o meu potencial de trabalho é bem utilizado pelo STJ.</p> <p>A - Concordo totalmente</p> <p>B - Concordo parcialmente</p> <p>C - Discordo parcialmente</p> <p>D - Discordo totalmente</p> <p>E – Não se aplica/ Prefiro não responder</p> |

Nome (opcional): _____

Idade:

- A – 18 a 25
- B – 26 a 35
- C – 36 a 45
- D – 46 a 55
- E – Acima de 55

Quanto tempo de STJ:

- A – 0 a 10
- B – 11 a 20
- C – acima de 20

Quanto tempo de Seção de Manutenção:

- A – 0 a 10
- B – 11 a 20
- C – acima de 20

Grau de instrução:

- A – 1º grau incompleto
- B- 1º grau completo
- C – 2º grau incompleto
- D – 2º grau completo
- E – Superior incompleto
- F - Superior completo